

Tutti **pazzi** per il **cliente**

La strategia della Banca Mediolanum è la cura quasi ossessiva del rapporto con i clienti e l'utilizzo avanzato di tutte le tecnologie disponibili. Intanto, la rete di vendita si trasforma: da consulenti globali a «family banker».

Intervista di ENRICO SASSOON a ENNIO DORIS, presidente del Gruppo Mediolanum

Dì strada ne ha fatta, Ennio Doris, da quando alla fine degli anni Sessanta consumava le scarpe per andare a visitare i suoi clienti per proporre loro quelle che al tempo sembravano strane alchimie finanziarie importate dall'America. Erano i primi anni dei fondi d'investimento e il venditore Doris cominciava a porsi il problema dei risparmiatori e delle loro esigenze. Oggi Doris è a capo del Gruppo Mediolanum, una realtà bancaria che amministra 30 miliardi di euro per centinaia di migliaia di risparmiatori grazie all'attività di una rete di vendita di quelli che ormai si chiamano «consulenti globali».

Mediolanum è approdata in Borsa nel 1996 e la sua evoluzione continua. I consulenti globali sono ormai quasi 6.000. Il dato è significativo perché è proprio la rete di vendita a rappresentare il punto di forza di Mediolanum. Una rete fortemente motivata, che si avvia a diventare quello che, nelle intenzioni di Doris, deve diventare un nuovo modello di vendita, fondato non più sull'idea del consulente globale, ma su veri e propri imprenditori, che si propongono ai clienti in termini di «banchieri di famiglia».

Ma è un modello che può reggere, quello della rete di vendita di Mediolanum, in un mondo di estrema competizione e di crescente apporto della tecnologia? Per Doris non c'è dubbio che Mediolanum è la banca del

domani, perché di tecnologia fa un uso intensissimo e perché riesce a coniugare tecnologia e cura individuale dei clienti. Nell'intervista che segue, analizziamo con il fondatore il modello Mediolanum, per comprenderne la struttura e le prospettive di successo nel lungo periodo.

Lei parla sempre di «banca costruita attorno al cliente». Che significa?

La banca costruita attorno al cliente non è uno slogan, è nei fatti il nostro modello, ma rispecchia soprattutto i grandi cambiamenti che si sono verificati negli anni e a crescente velocità. Ciò che ha cambiato tutto negli ultimi decenni è la tecnologia, specie Internet, che permette a ognuno di noi di collegarsi al mondo stando seduti in poltrona. Le nuove tecnologie non solo danno molta più libertà alle persone, ma ciò che è più importante, stanno trasferendo il potere dalle aziende che forniscono il prodotto o il servizio a coloro che ne usufruiscono. Mettono in competizione le aziende tra loro e danno al consumatore molta più libertà di scelta. È quella che io chiamo la «rivoluzione della consapevolezza», perché le persone sono sempre più consapevoli del potere che hanno e di potere decidere le proprie



dalla rivoluzione tecnologica. Le banche si sono, certamente, molto adattate alle nuove tecnologie per il loro funzionamento interno e nella struttura organizzativa interna, ma molto meno in termini di distribuzione dei servizi. E, dato il cambiamento dei consumatori, oggi hanno più successo le strutture che sono in grado di liberare il cliente dall'obbligo di recarsi in banca in determinate ore per usufruire dei servizi. Il nostro punto di vista è stato, fin dall'inizio, che non si deve temere questa rivoluzione, ma accompagnarla e accelerarla. Peraltro, come outsider dovevamo fare così, altrimenti non avremmo mai potuto competere con i protagonisti del settore. E il nostro modo di farlo è stato «costruire la banca attorno al cliente».

Come si sviluppa il rapporto con i clienti mediato dalla tecnologia?

Va detto, innanzitutto, che la tecnologia non può sostituire interamente il rapporto personale, che rimane il perno di tutta la nostra attività. L'uso della tecnologia parte dal rapporto personale con i clienti e deve essere modulato a seconda della capacità dei singoli. Non potevamo tenere conto solo di chi è già abituato a usare le tecnologie più avanzate, come l'Internet banking, e abbiamo dato modo ai clienti di utilizzare tutte le tecnologie disponibili ognuno secondo le sue capacità: dunque, non solo computer e Internet, ma anche telefono e televisione. Il nostro obiettivo è stato di creare la banca multicanale integrata nella quale ogni cliente, con un unico conto corrente e un'unica password, può entrare per avere tutte le informazioni e fare tutte le operazioni 24 ore su 24, usufruendo delle stesse condizioni in ogni canale.

Ma, attenzione, la tecnologia non può e non deve sostituire il rapporto umano. Il cliente deve sapere che siamo al suo fianco e la banca va costruita attorno alla sua persona, non solo con la tecnologia, ma anche con i consulenti globali. Proprio per questo motivo le banche tradizionali, che negli anni passati avevano chiuso le filiali a migliaia, oggi le stanno riaprendo. Tuttavia è un compito complesso, perché se una banca vuole essere accessibile 24 ore su 24 deve mettersi a disposizione dei clienti tutte le volte che è necessario. Questo richiede ai responsabili delle banche del terzo millennio di porre il personale costantemente a disposizione del cliente. Ma, a nostro modo di vedere, questa persona non può più essere un dipendente, deve essere un

scelte. La conseguenza è sotto gli occhi di tutti: è sempre più difficile acquisire il cliente e conservarlo: occorre più cura e attenzione nei suoi confronti perché, ripeto, il cliente ha sempre più potere e le aziende invece tendono a perderlo.

Nel campo dei servizi dove noi operiamo, il fatto che non sia più il consumatore che si muove per venire da noi, ma siamo noi che ci muoviamo per andare da lui, rende la cosa ancora più difficile, perché il cliente può operare su Internet, acquistare dei titoli come può acquistare un libro su Amazon o fare tutte le operazioni di banca che gli interessano. Il nostro settore è pesantemente coinvolto da questo processo e la gente si sta abituando a pensare che debbono essere le aziende a muoversi verso di loro, e non viceversa.

Ma se osserviamo l'attuale struttura distributiva dei più grandi protagonisti del settore, vediamo che in moltissimi casi è ancora come cento anni fa, perché è basata sulle filiali, sulla presenza nel territorio, sulla presenza di un certo numero di impiegati in determinati orari di lavoro. Questa struttura non tiene però conto, o non abbastanza, dei cambiamenti determinati

professionista, un imprenditore che sta vicino ai suoi clienti uno per uno, senza limiti di tempo. Ed è per questo che stiamo trasformando i nostri consulenti finanziari in una nuova figura che chiamiamo il «family banker».

In cosa differisce il «family banker» dal consulente globale che ha caratterizzato la vostra realtà per vent'anni?

In un certo senso poco, perché il consulente globale aveva già in potenza tutte le caratteristiche del family banker e, vale a dire, occuparsi non solo della consulenza a 360 gradi dagli investimenti all'assicurazione alla previdenza, ma mettere il cliente al centro per risolvergli tutti i problemi da quelli più semplici a quelli più sofisticati. E se i problemi sofisticati sono quelli della scelta dell'investimento secondo criteri diversificati, quelli più semplici ma non meno importanti sono di stare vicino a ogni singolo cliente per aiutarlo a entrare in un mondo come quello di Internet, per il quale può non avere ancora la sufficiente familiarità necessaria a operare.

Questa è ciò che noi definiamo una filiale virtuale. Ognuno dei nostri 430.000 clienti ha effettivamente a disposizione 24 ore su 24 una filiale virtuale alla quale accedere attraverso il mezzo che gli è più congeniale. E questa è, a nostro parere, la strada che ogni banca dovrà seguire se vorrà continuare a stare sul mercato finanziario.

Nella sua esperienza, quanto i clienti di oggi sono diversi da quelli di vent'anni fa? Esprimono esigenze diverse, hanno un diverso grado di consapevolezza?

I problemi da risolvere sono gli stessi, ma in alcuni casi più accentuati. Ad esempio, il problema previdenziale si è molto aggravato perché le prestazioni sono state fortemente ridotte, come nel caso delle pensioni. Il secondo dato è che si è rotta la famiglia patriarcale e dunque una persona che va in pensione a sessant'anni può incontrare molte difficoltà a mantenere il tenore di vita cui si è abituato se non potesse contare su redditi integrativi alla pensione. Inoltre, la vita media è molto più lunga che in passato, e questo richiede redditi regolari o addirittura crescenti. Sono problemi che

stanno esplodendo in tutta la società e c'è molta consapevolezza dei rischi. Rispetto a un'epoca in cui il reddito fisso costituiva la normale destinazione dei risparmi, oggi il quadro è molto diverso perché ci sono moltissime alternative e i consumatori sono spesso disorientati.

In che modo i consulenti aiutano i clienti a operare le loro scelte?

Alla base ci deve essere una preparazione molto forte e continuamente aggiornata. E non si tratta solo di una preparazione che riguarda l'utilizzo degli strumenti di investimento, ma richiede prima di tutto una forte conoscenza del contesto sociale in cui operiamo e dei problemi da risolvere. La preparazione specifica e tecnica si deve basare su una precisa consapevolezza dei temi sociali cui si accompagna. E poiché tutte queste materie diventano ogni giorno più complesse, i consulenti hanno la necessità di un aggiornamento costante e sempre più approfondito. Da qui la rilevanza che attribuiamo agli investimenti in formazione, che costituiscono una voce di bilancio tra le più importanti. Non basta avere una scuola di formazione cui periodicamente i consulenti accedono per aggiornare le proprie conoscenze. La formazione oggi deve essere continua, perché in campo bancario, finanziario, previdenziale e assicurativo le novità e i cambiamenti sono costanti.

In che modo viene erogata la formazione continua?

Utilizziamo tutta la gamma degli strumenti che è consentita dalle tecnologie più attuali. Questo vuol dire i corsi periodici in aula; i corsi e le sessioni di informazione e aggiornamento attraverso la televisione aziendale, che trasmette per quindici ore alla settimana; l'intranet aziendale, dove è possibile richiamare corsi e informazioni secondo le esigenze e le disponibilità di tempo dell'utente. Il sistema è integrato, e questo significa che il consulente può fruire del canale televisivo nel momento in cui viene effettuata la trasmissione, oppure può scaricarlo sul suo computer e usarlo quando ne ha la possibilità. È inoltre costante il flusso informativo sugli sviluppi delle discipline che interessano ai consulenti, vale a dire il mercato e i prodotti



finanziari, le esigenze e i nuovi strumenti assicurativi, la legislazione bancaria, previdenziale e gli strumenti integrativi. Poiché tutti questi aspetti evolvono in continuazione, anche l'aggiornamento e la formazione devono essere continui.

Una televisione aziendale è un certamente un investimento molto impegnativo: come lo gestite?

Abbiamo effettuato un investimento molto importante negli anni e continuiamo ad alimentarlo. Abbiamo

attualmente cento persone che si occupano esclusivamente della piattaforma tecnologica e della gestione del mezzo televisivo. Questo non comprende i formatori e chi prepara i corsi di aggiornamento e formazione. Se si tiene conto che i nostri consulenti sono circa 6.000, si vede che l'investimento è alto, a livello delle più avanzate aziende al mondo.

Non c'è il rischio che i vostri consulenti, diventando family banker, e sviluppando uno spirito imprenditoriale autonomo, rompano lo schema di collaborazione che ha caratterizzato il gioco di squadra della rete di vendita fin dall'inizio, e comincino a comportarsi come lupi solitari? In fin dei conti, l'essere degli spiriti indipendenti è sempre stata una caratteristica dei venditori.

Non vedo questo rischio, al contrario. Nessuno, nel campo della distribuzione dei prodotti finanziari, può agire da lupo solitario, per i motivi già elencati prima. Anzi, direi che l'applicazione costante di strumenti tecnologici che abilitano un contatto costante permette di rafforzare lo spirito di squadra. Un singolo professionista non potrà mai avere a disposizione tutti gli strumenti di formazione e informazione di cui può disporre in un gruppo integrato che si basa sulla multimedialità.

Quanto alla considerazione sui venditori, direi che è vero che spesso sono degli spiriti liberi e indipendenti, ed è bene che sia così. Io stesso sono nato come venditore e la nostra rete di vendita ha senza dubbio l'orgoglio di essere formata da venditori. Ma cosa significa essere un venditore nel campo dei servizi finanziari? Significa farsi carico in modo globale delle esigenze di ogni singolo cliente, ricordando sempre che ogni cliente è diverso dall'altro e che noi ne stiamo gestendo i risparmi, spesso frutto di una vita di lavoro e destinati a fare fronte a ogni esigenza di benessere della famiglia. Significa, dunque, abbattere gli steccati artificiali tra finanza, assicurazione e previdenza e investire i risparmi delle persone nel modo migliore per fare fronte alle esigenze connesse. Dunque, equivale non a vendere, nel significato tradizionale del termine, perché questo non è sufficiente e può in certi casi essere anche controproducente. Ma essere vicino al cliente e aiutarlo a risolvere i propri problemi. Questo è oggi il compito di un bravo venditore e noi lo chiamiamo consulenza globale.

Questo è secondo lei il modello vincente per la distribuzione dei servizi finanziari nell'attuale situazione di mercato: può essere replicato anche da altri player sul mercato o è strettamente legato alla vostra specifica origine di società di distribuzione di fondi d'investimento e dunque a una precisa modalità di vendita fortemente personalizzata?

Oggi quasi tutte le società finanziarie e istituzioni bancarie hanno introdotto prodotti diversi in portafoglio, di tipo appunto finanziario, previdenziale e assicurativo. È un passaggio chiaro e ineludibile in qualunque strategia di distribuzione sul moderno mercato del risparmio. L'aspetto che viene però spesso ignorato è che non basta definirsi consulente globale per esserlo veramente. Ciò che è difficile non è gestire un portafoglio di prodotti e strumenti, la vera complessità sta nel gestire il rapporto con il cliente e questo viene molto frequentemente sottovalutato. Infatti, gestire correttamente il rapporto con i clienti significa tenere conto non solo degli aspetti razionali del problema, ma anche di quelli irrazionali ed emotivi, come ci ha insegnato il lavoro del premio Nobel Daniel Kahneman. Il consulente globale ha la precisa responsabilità, ad esempio, di frenare l'euforia irrazionale che può prendere il risparmiatore nelle fasi di forte crescita del mercato azionario, e convincerlo a modulare gli investimenti in base alle esigenze a breve, medio e lungo termine e in relazione allo specifico profilo di rischio che vuole mantenere.

Per quanto ci riguarda, abbiamo deciso di affrontare questo problema e di fare fronte alle eventuali richieste irrazionali del cliente, e allo scopo di salvaguardarlo, elaborando una metodologia specifica che aiuta il consulente globale a gestire questi momenti di irrazionalità. Da noi si chiama strategia delle 5D, ma ognuno può definirla come crede. In sostanza, le cinque D equivalgono a cinque piani di diversificazione del rischio: la prima è tra breve, medio e lungo termine, la seconda è quella che privilegia investimenti in giardinetti di titoli anziché su singoli titoli, e i fondi comuni sono lo strumento ideale; la terza prevede di investire in un elevato numero di Paesi anziché in un solo, e così via. L'obiettivo è garantire ai risparmiatori il migliore investimento in relazione allo specifico profilo personale. Resta comunque un rischio, ed è che i nostri stessi consulenti globali, che devono aiutare il cliente a compiere scelte razionali, si facciano prendere a loro volta da spinte irrazionali sotto l'emozione del momen-

to. Ed è proprio per combattere queste possibili distorsioni e per mantenere il gioco di squadra che insistiamo così tanto sulla formazione e la comunicazione interna, come l'ho descritta prima.

Il modello è chiaro nei suoi profili dall'interno verso l'esterno. Quali sono invece le caratteristiche del modello sull'esterno o, in altre parole, cosa riportano all'interno della società i vostri consulenti globali, che sono altrettanti sensori incorporati nel mondo esterno, e in che modo influiscono sulle scelte strategiche dell'azienda?

Il travaso di esperienze, dato il nostro modello organizzativo, è costante e avviene in direzione biunivoca. Dunque non solo dal centro alla periferia, ma dalla periferia al centro e anche in modo trasversale. Della prima direzione abbiamo parlato finora; della direzione periferia centro occorre dire che gli incontri tra responsabili della varie aree, o diretti o mediati dal mezzo televisivo o dalla Intranet, sono molto frequenti e questo ci consente non solo di ottenere un contatto trasversale tra tutti gli elementi della rete di vendita, ma anche di far affluire verso l'alto le idee, le esperienze e i suggerimenti di chi opera sul campo a diretto contatto con i clienti. Una volta di più, anche se il contatto personale resta insostituibile, è il mezzo tecnologico che abilita una comunicazione generalizzata che sarebbe impensabile in altro modo.

Qual è l'evento, o la situazione di mercato, più difficile che le è capitato di gestire in questi ultimi anni?

Non so se il più difficile, ma il più complesso ed emozionale è stato certamente l'impatto che ha avuto su di noi l'11 settembre. Quando ci siamo resi conto che non si trattava di un disastro aereo ma di un vero e proprio attacco terroristico, abbiamo capito subito che le conseguenze di mercato sarebbero state immense e nel giro di poche ore ho convocato un incontro di tutti i responsabili per analizzare la situazione e decidere il da farsi. In giro nel mondo c'era il panico e le borse avevano iniziato a crollare. Nella confusione del momento abbiamo però avuto una chiarezza di idee e cioè che di una crisi si trattava, e non dello scoppio della Terza guerra mondiale e, dunque, che la crisi si

sarebbe superata, sia pure in tempi lunghi. Questo richiedeva decisioni complesse per proteggere i clienti. Solo a condizione, però, di ragionare e investire a lungo termine, diversificando fortemente ed evitando ogni possibile speculazione. Il passo successivo è stato di metterci in contatto con i clienti per tranquillizzarli il più possibile e per questo abbiamo trasmesso in chiaro sul canale televisivo satellitare (Mediolanum Channel), normalmente cifrato, e abbiamo utilizzato tutti gli altri canali, e cioè il telefono e Internet. Il risultato è che abbiamo protetto i nostri clienti e abbiamo realizzato nell'arco triennale una performance tra le migliori del mondo.

Lei ha creato una società finanziaria su un modello di rapporto con i collaboratori molto stretto e personale. È un punto di forza, ma può essere anche una debolezza, nel momento in cui l'azienda deve operare non più come espressione dell'imprenditore ma come azienda impostata su una tipica organizzazione manageriale. Lei come la vede?

Sono personalmente convinto di due cose: la prima è che questo modello può essere teoricamente imitato anche dalle realtà finanziarie tradizionali, ma in pratica è molto difficile; la seconda è che, nonostante le origini, oggi si è creata una cultura aziendale e una mentalità manageriale che fanno sì che questa organizzazione proceda in modo del tutto autonomo dalla mia guida. È una questione di condivisione della strategia e di senso di appartenenza, che non è sempre facilmente replicabile.

Lo stesso interrogativo si pone oggi – che siete in una fase di internazionalizzazione verso Spagna e Germania, e forse un domani verso Francia e Polonia – rispetto alla possibilità di riprodurre anche in altri Paesi il modello vincente di rete di vendita che avete implementato in Italia. È un obiettivo realistico e praticabile?

Secondo noi questo modello può risultare vincente ovunque, per il semplice fatto che è un modello di libertà, perché porta le persone a scegliere in modo più cosciente grazie al supporto di consulenti fortemente dedicati al cliente e di una tecnologia che aiuta

a essere informati e a prendere decisioni. Come si vede, il modello in sé è piuttosto semplice, lo si descrive con poche parole. Ciò che è difficile è metterlo in pratica e ancora più difficile è, forse, volerlo mettere in pratica, perché richiede molta convinzione e molta disponibilità a porsi al servizio del cliente. Però occorre stare attenti, perché questo punto di forza ha come sempre la sua area debole: dato che si tratta di fattori vincenti di tipo non tecnico o tecnologico in quanto tali, ma in primo luogo di un elemento culturale – parlo della filosofia del consulente globale che si pone al servizio incondizionato del cliente – ciò che è difficile è trovare le persone disposte a condividere questa mentalità e questa strada evolutiva. E questa è proprio la sfida che stiamo affrontando nei Paesi dove stiamo iniziando a operare, ed è una sfida certamente ancora aperta, anche se ho la convinzione che arriveremo a vincerla. <

Ristampa n. 06064